

THE EFFECT OF PLANNING, TRANSPARENCY, ACCOUNTABILITY AND SUPERVISION ON BUDGET ABORPTION OF WORK UNITS IN THE OFFICE OF THE REGIONAL OFFICE OF THE NATIONAL LAND AGENCY OF JAMBI PROVINCE WITH LEADERSHIP STYLE AS A MODERATING VARIABLE

PENGARUH PERENCANAAN, TRANSPARANSI, AKUNTABILITAS DAN PENGAWASAN TERHADAP DAYA SERAP ANGGARAN SATUAN KERJA DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH BADAN PERTANAHAN NASIONAL PROVINSI JAMBI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Oleh:

Nella Permata S¹⁾ Sri Rahayu²⁾ Yudi³⁾

¹⁾*Alumni Magister Ilmu Akuntansi Pascasarjana Universitas Jambi Tahun 2021, Bekerja di Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi – Indonesia*

^{2&3)}*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi, Jambi – Indonesia*

Email : nlacute47@gmail.com¹⁾, sri_rahayu@unja.ac.id²⁾, yudi_fe@unja.ac.id³⁾

ABSTRACK

This study aims to empirically prove the influence of planning, transparency, accountability and supervision variables on the budget absorption of work units in the Jambi Province BPN Regional Office with leadership style as a moderating variable. Research respondents used as samples amounted to 48 people. There are 45 questionnaires returned and can be processed. Data analysis used multiple linear regression analysis. The results show that planning, transparency and accountability have a positive but not significant effect on budget absorption, which means that planning, transparency and accountability cannot increase budget absorption. Meanwhile, supervision has a significant positive effect on budget absorption, which means that supervision can increase budget absorption. The leadership style variable also cannot moderate the relationship between budget absorption and planning, transparency, accountability and supervision variables, which means that leadership style cannot strengthen the relationship between budget absorption and planning, transparency, accountability and supervision variables.

Keywords: planning, transparency, accountability, supervision, budget absorption, leadership style.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh variabel perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah BPN Provinsi Jambi dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. Responden penelitian yang digunakan sebagai sampel berjumlah 48 orang. Kuisisioner yang kembali dan dapat diolah berjumlah 45. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan, transparansi dan akuntabilitas berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap daya serap anggaran yang artinya bahwa perencanaan, transparansi dan akuntabilitas tidak dapat meningkatkan daya serap anggaran. Sedangkan pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap daya serap anggaran yang artinya bahwa pengawasan dapat meningkatkan daya serap anggaran. Variabel gaya kepemimpinan juga tidak dapat memoderasi hubungan antara daya serap anggaran dengan variabel perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan yang artinya gaya kepemimpinan tidak bisa memperkuat hubungan antara variabel daya serap anggaran dengan perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan.

Kata Kunci: perencanaan, transparansi, akuntabilitas, pengawasan, daya serap anggaran, gaya kepemimpinan.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pasal 8 Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan kekuasaan atas pengelolaan fiskal dan moneter, Menteri Keuangan mempunyai tugas antara lain menyusun Laporan Keuangan yang merupakan pertanggungjawaban pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Setelah APBN ditetapkan, Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) akan memberitahukan kepada semua Menteri/Pimpinan Lembaga setiap Kementerian/Lembaga.

Kementerian/lembaga menggunakan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) sebagai acuan dalam melakukan tagihan-tagihan atas beban APBN sesuai dengan mata anggaran pengeluaran. Namun terdapat salah satu permasalahan yakni lambatnya penyerapan dan realisasi anggaran menjadi fenomena yang selalu terjadi di pemerintahan. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rifai et al., 2016) menyebutkan bahwa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di lingkungan Provinsi NTB melalui pimpinan Direktorat Jenderal Perbendaharaan mengemukakan realisasi anggaran baik APBN maupun APBD cenderung rendah pada awal tahun dan menumpuk pada akhir tahun sehingga pada akhir tahun anggaran cenderung serapannya rendah. Penyerapan dan realisasi anggaran secara umum akan tinggi pada saat akhir tahun (triwulan keempat). Sedangkan di awal tahun (triwulan pertama), realisasinya sangat kecil. Tidak sedikit kementerian/lembaga yang kurang daya serap anggarannya sehingga berdampak pada lambatnya realisasi pelaksanaan program dan kegiatan pemerintah.

Menurut Mardiasmo (2021), anggaran merupakan pernyataan mengenai perencanaan dan estimasi kinerja yang ingin dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan pada ukuran finansial. Sedangkan secara umum, realisasi anggaran adalah pencapaian perencanaan dan estimasi pada periode waktu tertentu. Senada dengan pendapat tersebut, Munandar (2000) menyatakan anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis meliputi seluruh kegiatan instansi yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter dan berlaku untuk jangka waktu atau periode tertentu pada masa yang akan datang.

Keterlambatan realisasi anggaran akan berakibat pada hilangnya manfaat belanja, baik belanja barang maupun belanja modal pada suatu instansi pemerintahan, karena anggaran yang dialokasikan ternyata tidak bisa terealisasi semuanya yang artinya ada dana yang tidak terpakai. Keterbatasan sumber dana yang dimiliki Negara dapat dioptimalkan apabila pengalokasian anggaran efisien untuk penggunaan kegiatan-kegiatan strategis instansi tersebut. Sumber pendapatan Negara yang terbatas mengharuskan pemerintah menyusun prioritas kegiatan dan pengalokasian anggaran yang efektif dan efisien (BPKP, 2011).

Permasalahan mengenai daya serap anggaran yang belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan dialami oleh banyak instansi atau di lembaga pemerintahan tidak hanya di tingkat pusat namun juga instansi di daerah. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Siswanto & Rahayu, 2010) yang meneliti tentang faktor-faktor penyebab rendahnya penyerapan belanja kementerian/lembaga tahun 2010, hasilnya terdapat empat permasalahan utama yaitu terkait dengan persoalan internal kementerian/lembaga, persoalan mekanisme pengadaan barang/jasa, dokumen pelaksanaan anggaran dan mekanisme revisi serta persoalan lain seperti adanya peningkatan alokasi belanja pada saat terjadi perubahan APBN sebagaimana tertuang dalam APBN-P.

Beberapa penelitian sebelumnya yang menguji penyerapan anggaran menyisakan *research gap* mengenai pengaruh perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan terhadap daya serap anggaran. Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran juga telah dilakukan sebelumnya oleh (Ramdhani & Anisa, 2017) yang meneliti tentang Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pelaksanaan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran. Penelitian guna menguji daya serap anggaran juga dilakukan oleh Rifai, et. al (2016). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perencanaan, regulasi, pelaksanaan, desentralisasi, koordinasi dan sumber daya manusia tidak berpengaruh pada keterlambatan penyerapan anggaran.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka pokok permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah perencanaan berpengaruh terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi?
2. Apakah transparansi berpengaruh terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi?
3. Apakah akuntabilitas berpengaruh terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi?
4. Apakah pengawasan berpengaruh terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi?
5. Apakah gaya kepemimpinan mampu memoderasi hubungan perencanaan terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi?

6. Apakah gaya kepemimpinan mampu memoderasi hubungan transparansi terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi?
7. Apakah gaya kepemimpinan mampu memoderasi hubungan akuntabilitas terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi?
8. Apakah gaya kepemimpinan mampu memoderasi hubungan pengawasan terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi?

1.3. Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis dan memperoleh bukti Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah di paparkan sebelumnya, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris:

1. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi.
2. Untuk mengetahui pengaruh transparansi terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi.
3. Untuk mengetahui pengaruh akuntabilitas terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi.
5. Untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh perencanaan terhadap daya serap anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi.
6. Untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh transparansi terhadap daya serap anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi.
7. Untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh akuntabilitas terhadap daya serap anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi.
8. Untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh pengawasan terhadap daya serap anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai

variabel moderating pada satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1. Teori *Stewardship*

Teori *stewardship* adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi sehingga teori ini memiliki dasar psikis dan sosiologis yang telah dirancang dimana para eksekutif sebagai *steward* termotivasi untuk bertindak sesuai dengan keinginan principal, selain itu *steward* tidak akan meninggalkan organisasinya sebab *steward* berusaha untuk mencapai tujuan organisasinya (Donaldson dan Davis (1991) dalam (Perdana, 2018). Teori *stewardship* ini lebih cocok digunakan untuk lembaga/instansi pemerintah (*steward*) yang tidak berorientasi pada laba tapi lebih kepada pelayanan yang baik sebagai prinsipalnya (masyarakat).

2.2. Teori *Agency*

Jensen dan Meckling (1976) pada Lubis (2020) menyatakan bahwa teori keagenan (*agency theory*) adalah sebuah kontrak antara seorang atau lebih yang disebut sebagai *principal* yang menunjuk pihak lainnya yang disebut sebagai agen untuk menjalankan tugas sesuai dengan kepentingan *principal*, yang mencakup pendelegasian beberapa kewenangan pengambilan keputusan kepada agen.

Hubungan keagenan dengan organisasi pemerintah, baik di tingkat pemerintah daerah dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Hubungan keagenan dengan organisasi pemerintah lebih luas cakupannya dibandingkan dengan sektor swasta (Rahayu et al., 2020). Organisasi pemerintah menjadi agen masyarakat, DPR atau DPRD sebagai wakil masyarakat dan organisasi yang lebih tinggi (Halim & Abdullah, 2006).

2.3. Daya Serap Anggaran

Munandar (2000) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan anggaran (*budget*) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan atau instansi yang dinyatakan dalam kesatuan keuangan (unit moneter) dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Dari pengertian tersebut terlihat bahwa suatu anggaran memiliki beberapa unsur pokok, yaitu rencana penentuan terlebih dahulu atau penentuan dimuka tentang suatu aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang, meliputi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh semua bagian yang ada baik di dalam perusahaan maupun pemerintahan, dan berlaku untuk jangka waktu yang akan datang dengan batas waktu tertentu misalnya satu tahun anggaran.

2.4. Perencanaan

Perencanaan (*planning*) merupakan proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi berupa penentuan strategi untuk pencapaian tujuan secara menyeluruh serta perumusan dalam sistem perencanaan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan tersebut (Robbins dan Coulter, 2002) dalam (Bastian, 2015).

Yunarto (2011) menyebutkan beberapa permasalahan yang sering terjadi dalam perencanaan anggaran yang mengakibatkan rendahnya realisasi anggaran, diantaranya :

1. Perencanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan kebutuhan;
2. Data pendukung yang tidak lengkap saat penyusunan anggaran;
3. Salah memasukkan akun sehingga perlu merevisi dokumen anggaran;
4. Penyusunan pagu anggaran yang tidak sesuai dengan harga pasar;
5. *Term of reference* (TOR) salah/tidak lengkap;
6. Rencana Anggaran Belanja (RAB) tidak sesuai dengan satuan biaya;
7. Tidak adanya formalisasi rencana penarikan anggaran.

2.5. Transparansi

Transparansi merupakan bentuk keterbukaan dalam memberikan informasi oleh suatu instansi baik perusahaan maupun pemerintah kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi (*stakeholder*) yang berhubungan dengan aktivitas pengelolaan sumber daya publik (Mardiasmo, 2021). Selanjutnya Lalolo (2003) mengungkapkan transparansi merupakan prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan, pelaksanaan serta hasil yang dicapai.

2.6. Akuntabilitas

Mahmudi (2016) menyebutkan bahwa akuntabilitas adalah kewajiban agen (pemerintah) untuk mengelola sumber daya, mengungkapkan dan melaporkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik. Dalam dunia birokrasi, akuntabilitas suatu instansi pemerintah merupakan perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan instansi tersebut.

2.7. Pengawasan

Pengawasan adalah suatu kegiatan melihat, memperhatikan, memonitor, memeriksa, melihat dan melaporkan pelaksanaan suatu program kerja yang telah direncanakan sebelumnya dengan tujuan agar kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ada dalam sebuah perencanaan (Matin, 2014).

Menurut Makmun (1995), ada beberapa prinsip-prinsip pengawasan anggaran yang dinyatakan bahwa sistem pengawasan harus berorientasi pada hal-hal sebagai berikut:

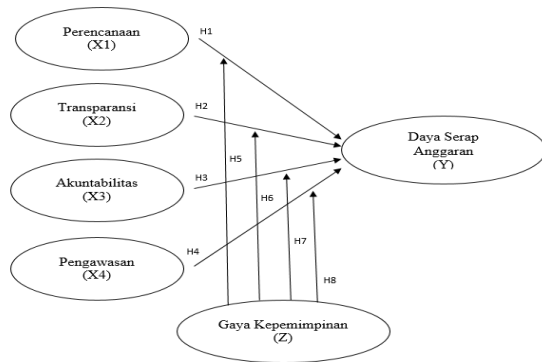
1. Sistem pengawasan fungsional yang dimulai sejak perencanaan yang menyangkut aspek penilaian kehematan, efisiensi dan efektifitas yang mencakup seluruh aktivitas program di setiap bidang organisasi.
2. Hasil temuan pengawasan harus ditindaklanjuti dengan koordinasi antara pengawasan dengan aparat penegak hukum serta instansi yang terkait untuk menyamakan persepsi mencari solusi bersama atas masalah yang dihadapi.
3. Kegiatan pengawasan hendaknya memperhatikan aspek manajemen dan lebih diarahkan pada bidang-bidang yang strategis.
4. Kegiatan pengawasan hendaknya memberi dampak terhadap penyelesaian masalah dengan konsepsional dan menyeluruh.
5. Kegiatan pengawasan baiknya dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi teknis, sikap, dedikasi dan integritas pribadi yang baik.
6. Akurat, artinya informasi tentang kinerja yang diawasi memiliki ketepatan data dan informasi yang tepat.
7. Tepat waktu, artinya yang dihasilkan dapat digunakan sesuai dengan saat untuk melakukan perbaikan.
8. Objektif dan komprehensif.
9. Tidak mengakibatkan pemborosan atau inefisiensi.
10. Tindakan dan kegiatan pengawasan bertujuan untuk menyamakan rencana atau keputusan yang telah dibuat.
11. Kegiatan pengawasan harus mampu mengoreksi dan menilai pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

2.8. Gaya Kepemimpinan

Stephen (2015) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu komunitas untuk dapat mencapai tujuan, sehingga kepemimpinan lebih menekankan sejauh mana kepemimpinan seseorang memiliki kemampuan dalam mempengaruhi bawahan untuk dapat bersama-sama dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan juga merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami serta setuju dengan apa yang dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif dan efisien, serta proses untuk memberi ruang baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Yuki & Gary, 2017).

2.9. Model Penelitian

Adapun model penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Data diolah, 2021

Gambar. 1. Model Penelitian

2.10. Hipotesis

- H₁ : Perencanaan Anggaran berpengaruh terhadap daya serap anggaran.
- H₂ : Transparansi anggaran berpengaruh terhadap daya serap anggaran.
- H₃ : Akuntabilitas anggaran berpengaruh terhadap daya serap anggaran.
- H₄ : Pengawasan anggaran berpengaruh terhadap daya serap anggaran.
- H₅ : Gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara perencanaan dan daya serap anggaran.
- H₆ : Gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara transparansi dan daya serap anggaran.
- H₇ : Gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara akuntabilitas dan daya serap anggaran.
- H₈ : Gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara pengawasan dan daya serap anggaran.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Kuasa Pengguna Anggaran, Kepala Subbagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Pejabat Pembuat Komitmen dan Bendahara Pengeluaran yang berjumlah 4 (empat) responden dari Kantor Wilayah BPN Provinsi Jambi serta Kepala Kantor, Kepala Subbagian Tata Usaha, Pejabat Pembuat Komitmen dan Bendahara Pengeluaran berjumlah 4 (empat) responden dari 11 Kantor Pertanahan sehingga sampel berjumlah 48 (empat puluh delapan) responden. Jenis penelitian ini menggunakan sampel sensus (*sampling total*). Sampel total adalah teknik pengembalian sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel semua (Sugiyono, 2020).

3.2. Operasional Variabel

Defenisi operasional dari variabel masing-masing merupakan defenisi yang dijadikan sebagai dasar untuk menentukan nilai besaran dari masing-masing variabel dependen yakni realisasi anggaran (Y) dan variabel independen yakni perencanaan (X₁), transparansi (X₂), akuntabilitas (X₃) dan pengawasan (X₄) serta gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating (Z).

3.3. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis linier berganda (*multiple regression*) dan analisis moderating dengan menggunakan alat uji SPSS Versi 25. Regresi linier berganda merupakan pengujian untuk meramalkan bagaimana hubungan keadaan antar variabel dependen dengan variabel independen, jika terdapat dua atau lebih variabel dependen sebagai predictor. Pengujian untuk hipotesis pertama menggunakan analisis linier berganda dan untuk hipotesis kedua dengan pengujian efek moderating.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Statistik Deskriptif

Tabel 1. Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Perencanaan	45	24	40	34.00	.599	4.017
Transparansi	45	24	48	34.96	.852	5.717
Akuntabilitas	45	27	49	37.38	.704	4.726
Pengawasan	45	18	30	25.18	.384	2.579
Daya serap anggaran	45	25	39	30.84	.419	2.812
Gaya kepemimpinan	45	27	49	39.56	.671	4.500
Valid N (listwise)	45					

Sumber: Data diolah (SPSS Ver 25, 2021)

Berdasarkan hasil data tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa:

- 1) Hasil pengujian statistik deskriptif variabel perencanaan (X₁) memiliki nilai minimum 24 dan nilai maksimum 40 dengan nilai rata-rata (*mean*) 34,00 dengan standar deviasi sebesar 4,017. Maka hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata yang berarti bahwa sebaran data merata.
- 2) Hasil pengujian statistik deskriptif variabel transparansi (X₂) memiliki nilai minimum 24 dan nilai maksimum 48 dengan nilai rata-rata (*mean*) 34,96 dengan standar deviasi sebesar 5,717. Maka hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata yang berarti bahwa sebaran data merata.
- 3) Hasil pengujian statistik deskriptif variabel akuntabilitas (X₃) memiliki nilai minimum 27 dan nilai maksimum 49 dengan nilai rata-rata (*mean*) 37,38 dengan standar deviasi sebesar 4,726. Maka hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata yang berarti bahwa sebaran data merata.

- 4) Hasil pengujian statistik deskriptif variabel pengawasan (X_4) memiliki nilai minimum 18 dan nilai maksimum 30 dengan nilai rata-rata (*mean*) 25,18 dengan standar deviasi sebesar 2,579. Maka hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata yang berarti bahwa sebaran data merata.
- 5) Hasil pengujian statistik deskriptif variabel daya serap anggaran (Y) memiliki nilai minimum 25 dan nilai maksimum 39 dengan nilai rata-rata (*mean*) 30,84 dengan standar deviasi sebesar 2,812. Maka hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata yang berarti bahwa sebaran data merata.
- 6) Hasil pengujian statistik deskriptif variabel gaya kepemimpinan (Z) memiliki nilai minimum 27 dan nilai maksimum 49 dengan nilai rata-rata (*mean*) 39,56 dengan standar deviasi sebesar 4,500. Maka hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata yang berarti bahwa sebaran data merata.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Uji Validitas

Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas pertanyaan atau pernyataan kuesioner adalah dengan melakukan uji validitas dari Korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson yang dilihat dari r hitung. Pertanyaan dari kuisisioner tersebut valid jika r hitung lebih besar dari r tabel. Responden dalam penelitian ini sebanyak 45 responden dengan tingkat signifikansi 0,05 dan df sebesar 43 diperoleh nilai r -tabel yaitu 0,301.

- a) Uji validitas variabel perencanaan

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Perencanaan

Kuisisioner Perencanaan	Pearson's Correlation	Keterangan
P1	0,777	Valid
P2	0,835	Valid
P3	0,853	Valid
P4	0,807	Valid
P5	0,845	Valid
P6	0,833	Valid
P7	0,797	Valid
P8	0,723	Valid

Sumber: Data diolah (SPSS Ver 25, 2021)

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, nilai item kuisisioner untuk variabel perencanaan, nilai t hitung bernilai lebih besar dari t tabel $> 0,301$ yang berarti butir skor dari kuisisioner tersebut valid dan sah sebagai item untuk pertanyaan.

- b) Uji validitas variabel transparansi

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Transparansi

Kuisisioner Transparansi	Pearson's Correlation	Keterangan
T1	0,471	Valid

T2	0,545	Valid
T3	0,336	Valid
T4	0,688	Valid
T5	0,304	Valid
T6	0,777	Valid
T7	0,819	Valid
T8	0,821	Valid
T9	0,647	Valid
T10	0,570	Valid

Sumber: Data diolah (SPSS Ver 25, 2021)

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, nilai item kuisisioner untuk variabel transparansi, nilai t hitung bernilai lebih besar dari t tabel $> 0,301$ yang berarti butir skor dari kuisisioner tersebut valid dan sah sebagai item untuk pertanyaan.

- c) Uji validitas variabel akuntabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Akuntabilitas

Kuisisioner Akuntabilitas	Pearson's Correlation	Keterangan
A1	0,485	Valid
A2	0,358	Valid
A3	0,505	Valid
A4	0,399	Valid
A5	0,786	Valid
A6	0,752	Valid
A7	0,625	Valid
A8	0,675	Valid
A9	0,533	Valid
A10	0,649	Valid

Sumber: Data diolah (SPSS Ver 25, 2021)

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, nilai item kuisisioner untuk variabel akuntabilitas, nilai t hitung bernilai lebih besar dari t tabel $> 0,301$ yang berarti butir skor dari kuisisioner tersebut valid dan sah sebagai item untuk pertanyaan.

- d) Uji validitas variabel pengawasan

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Pengawasan

Kuisisioner Pengawasan	Pearson's Correlation	Keterangan
Peng1	0,613	Valid
Peng2	0,711	Valid
Peng3	0,729	Valid
Peng4	0,739	Valid
Peng5	0,833	Valid
Peng6	0,765	Valid

Sumber: Data diolah (SPSS Ver 25, 2021)

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, nilai item kuisisioner untuk variabel pengawasan, nilai t hitung bernilai lebih besar dari t tabel $> 0,301$ yang berarti butir skor dari kuisisioner tersebut valid dan sah sebagai item untuk pertanyaan.

e) Uji validitas variabel daya serap anggaran

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Daya Serap Anggaran

Kuisiонер Daya Serap Anggaran	Pearson's Correlation	Keterangan
DSA1	0,551	Valid
DSA2	0,476	Valid
DSA3	0,656	Valid
DSA4	0,764	Valid
DSA5	0,682	Valid
DSA6	0,535	Valid
DSA7	0,607	Valid
DSA8	0,230	Tidak valid

Sumber: Data diolah (SPSS Ver 25, 2021)

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, nilai item kuisiонер untuk variabel daya serap anggaran butir 1 sampai dengan 7, nilai t hitung bernilai lebih besar dari t tabel > 0,301 yang berarti butir skor dari kuisiонер tersebut valid dan sah sebagai item untuk pertanyaan. Sedangkan butir 8, nilai t hitung < t tabel sebesar 0,230 yang berarti skor dari kuisiонер tersebut tidak valid untuk digunakan sebagai pertanyaan.

f) Uji validitas variabel gaya kepemimpinan

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Kuisiонер Gaya Kepemimpinan	Pearson's Correlation	Keterangan
Z1	0,744	Valid
Z2	0,796	Valid
Z3	0,761	Valid
Z4	0,780	Valid
Z5	0,710	Valid
Z6	0,707	Valid
Z7	0,449	Valid
Z8	0,687	Valid
Z9	0,828	Valid
Z10	0,764	Valid

Sumber: Data diolah (SPSS Ver 25, 2021)

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, nilai item kuisiонер untuk variabel gaya kepemimpinan, nilai t hitung bernilai lebih besar dari t tabel > 0,301 yang berarti butir skor dari kuisiонер tersebut valid dan sah sebagai item untuk pertanyaan.

4.2.2. Uji Realibilitas

Pengujian reliabilitas kuesiонер dalam penelitian ini menggunakan one shot atau pengukuran sekali saja dan untuk pengujian reliabilitasnya digunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Ghozali, 2016). Berikut hasil pengujian realibilitas instrumen seperti ditunjukkan tabel berikut:

Tabel 8. Hasil Pengujian Cronbach Alpha

Variabel	Jumlah item	Nilai Cronbach Alpha	Ket
Perencanaan	8	0,916	Reliabel
Transparansi	10	0,917	Reliabel
Akuntabilitas	10	0,917	Reliabel
Pengawasan	6	0,917	Reliabel
Daya serap anggaran	7	0,918	Reliabel
Gaya kepemimpinan	10	0,916	Reliabel

Sumber: Data diolah (SPSS Ver 25, 2021)

Berdasarkan Hasil pengujian tabel di atas menunjukkan nilai uji realibilitas pada semua variabel lebih besar dari 0,70, maka dapat dinyatakan bahwa kuisiонер penelitian tersebut reliable atau handal.

4.2.3. Pengujian Hipotesis

1) Uji t

Hasil pengujian uji statistik t pada variabel perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan terhadap daya serap anggaran dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 9. Hasil Pengujian Statistik t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.375	4.385		3.050	.004
	Perencanaan	.107	.135	.153	.789	.435
	Transparansi	.034	.087	.070	.393	.696
	Akuntabilitas	.066	.116	.110	.565	.575
	Pengawasan	.405	.193	.371	2.094	.043

a. Dependent Variable: Daya Serap Anggaran

Sumber: Data diolah (SPSS Ver 25, 2021)

Berdasarkan tabel tersebut, menunjukkan bahwa:

- Hipotesis nol (H_0) yang mengatakan bahwa perencanaan tidak mempengaruhi daya serap anggaran diterima, karena angka sig 0,435 > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran secara individual tidak mempengaruhi daya serap anggaran.
- Hipotesis nol (H_0) yang mengatakan bahwa transparansi tidak mempengaruhi daya serap anggaran diterima, karena angka sig 0,696 > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa transparansi anggaran secara individual tidak mempengaruhi daya serap anggaran.
- Hipotesis nol (H_0) yang mengatakan bahwa akuntabilitas tidak mempengaruhi daya serap anggaran diterima, karena angka sig 0,575 > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas secara individual tidak berpengaruh terhadap daya serap anggaran.
- Hipotesis nol (H_0) yang mengatakan bahwa pengawasan tidak mempengaruhi daya serap anggaran ditolak, karena angka sig 0,043 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara individu, pengawasan mempengaruhi daya serap anggaran.

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, maka hasil persamaan regresi penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = 13,375 + 0,107 X_1 + 0,034 X_2 + 0,066 X_3 + 0,405 X_4 + e$$

Hasil persamaan tersebut menunjukkan bahwa variabel independen memiliki koefisien regresi yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan variabel perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan dengan daya serap anggaran adalah positif. Artinya bahwa semakin tinggi variabel perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan maka semakin baik daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi. Dari persamaan regresi tersebut dapat dilihat bahwa:

- Nilai konstanta adalah sebesar 13,375 yang berarti jika seluruh variabel independen bernilai nol maka nilai variabel dependen akan bertambah sebesar 13,375.

- Perencanaan (X_1) terhadap Daya Serap Anggaran (Y)

Nilai koefisien variabel perencanaan sebesar 0,107 yang berarti setiap kenaikan nilai perencanaan sebesar 100% maka nilai variabel daya serap anggaran akan bertambah sebesar 10,7% dengan asumsi variabel independen yang lain dalam model regresi adalah tetap.

- Transparansi (X_2) terhadap Daya Serap Anggaran (Y)

Nilai koefisien variabel transparansi sebesar 0,034 yang berarti setiap kenaikan nilai transparansi sebesar 100% maka nilai variabel daya serap anggaran akan bertambah sebesar 3,4% dengan asumsi variabel independen yang lain dalam model regresi adalah tetap.

- Akuntabilitas (X_3) terhadap Daya Serap Anggaran (Y)

Nilai koefisien variabel akuntabilitas sebesar 0,066 yang berarti setiap kenaikan nilai akuntabilitas sebesar 100% maka nilai variabel daya serap anggaran akan bertambah sebesar 6,6% dengan asumsi variabel independen yang lain dalam model regresi adalah tetap.

- Pengawasan (X_4) terhadap Daya Serap Anggaran (Y)

Nilai koefisien variabel pengawasan sebesar 0,405 yang berarti setiap kenaikan nilai pengawasan sebesar 100% maka nilai variabel daya serap anggaran akan bertambah sebesar 40,5% dengan asumsi variabel independen yang lain dalam model regresi adalah tetap.

2) Uji F

Hasil pengujian uji statistik F pada variabel perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan terhadap daya serap anggaran dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Statistik F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	104.603	4	26.151	4.299	.005 ^b
	Residual	243.308	40	6.083		
	Total	347.911	44			

a. Dependent Variable: Daya Serap Anggaran
b. Predictors: (Constant), Pengawasan, Transparansi, Perencanaan, Akuntabilitas

Sumber: Data diolah (SPSS Ver 25, 2021)

Berdasarkan tabel tersebut, nilai signifikansi F adalah 0,005 yang berarti nilai P Value (Sig) lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Hal ini berarti variabel perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan secara keseluruhan berpengaruh terhadap variabel daya serap anggaran pada taraf sig $\alpha = 5\%$.

c) Uji Interaksi (*Moderated Regression Analysis* (MRA))

Uji interaksi atau *moderated regression analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana persamaan regresinya mengandung unsur interaksi yakni dilakukan dengan cara mengalikan dua atau lebih variabel bebasnya. Jika hasil perkalian dua variabel bebas tersebut signifikan maka variabel tersebut memoderasi hubungan antara variabel bebas dan variabel terganggunya. Berikut adalah hasil uji interaksi dengan persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5Z + b_6X_1Z + b_7X_2Z + b_8X_3Z + b_9X_4Z + \varepsilon$$

Tabel 11. Uji Regresi Interaksi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-36.360	28.267		-1.286	.207
	Perencanaan	2.043	1.608	2.919	1.270	.212
	Transparansi	.343	1.164	.698	.295	.770
	Akuntabilitas	-1.870	1.696	-3.143	-1.103	.278
	Pengawasan	2.305	2.331	2.114	.989	.329
	GayaKepemimpinan	1.205	.696	1.929	1.732	.092
	X1Z	-.050	.041	-4.445	-1.222	.230
	X2Z	-.006	.030	-.758	-.214	.832
	X3Z	.049	.044	5.329	1.106	.276
	X4Z	-.047	.059	-3.111	-.798	.430

a. Dependent Variable: Daya Serap Anggaran

Sumber: Data diolah (SPSS Ver 25, 2021)

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, maka hasil persamaan regresi penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = -36,360 + 2,043 X_1 + 0,343 X_2 - 1,870 X_3 + 2,305 X_4 + 1,205 Z - 0,050 X_1Z - 0,006 X_2Z + 0,049 X_3Z - 0,047 X_4Z$$

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa:

1. Diketahui nilai signifikansi variabel interaksi antara perencanaan dengan gaya kepemimpinan sebesar 0,230 yang nilainya lebih besar dari nilai sig 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi pengaruh variabel perencanaan dan daya serap anggaran.

2. Diketahui nilai signifikansi variabel interaksi antara transparansi dengan gaya kepemimpinan sebesar 0,832 yang nilainya lebih besar dari nilai sig 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi pengaruh variabel transparansi dan daya serap anggaran.
3. Diketahui nilai signifikansi variabel interaksi antara akuntabilitas dengan gaya kepemimpinan sebesar 0,276 yang nilainya lebih besar dari nilai sig 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi pengaruh variabel akuntabilitas dan daya serap anggaran.
4. Diketahui nilai signifikansi variabel interaksi antara pengawasan dengan gaya kepemimpinan sebesar 0,430 yang nilainya lebih besar dari nilai sig 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi pengaruh variabel pengawasan dan daya serap anggaran.

4.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada dasarnya menyatakan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai R^2 yang semakin tinggi menjelaskan semakin baik variabel independen menjelaskan variabel dependen. Begitupun sebaliknya, semakin kecil nilai R^2 maka semakin sedikit kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Berikut ini adalah hasil pengujian koefisien determinasi:

Tabel 12. Hasil Uji R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.548 ^a	.301	.231	2.466
a. Predictors: (Constant), Pengawasan, Transparansi, Perencanaan, Akuntabilitas				

Sumber: Data diolah (SPSS Ver 25, 2021)

Berdasarkan tabel di atas, didapatkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,231. Ini berarti bahwa kemampuan variabel perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan dalam menjelaskan daya serap anggaran yaitu sebesar 23,10% dan sisanya 76,90% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini seperti monitoring dan evaluasi, kualitas sumber daya manusia (SDM) dan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP).

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Perencanaan terhadap Daya Serap Anggaran

Hasil dari uji t, pengaruh variabel perencanaan terhadap variabel daya serap anggaran menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,435 yang lebih besar dari nilai sig 0,05 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,107. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap daya serap

anggaran. Sedangkan uji F, variabel perencanaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya serap anggaran. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramdani, dkk (2017) dan Dwiyana (2017) yang mengemukakan bahwa perencanaan anggaran secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifai, dkk (2016) yang menyebutkan bahwa perencanaan tidak berpengaruh terhadap daya serap anggaran.

Hasil penelitian ini didapat sesuai dengan jawaban responden tentang perencanaan anggaran, bahwa 45,10% responden setuju perencanaan anggaran berpengaruh terhadap daya serap anggaran. Sedangkan sisanya biasanya dipengaruhi oleh proses penyusunan perencanaan anggaran yang terkadang tidak sejalan dengan semestinya. Seperti kurangnya komunikasi antar bagian mengenai anggaran yang diperlukan sehingga menyebabkan anggaran tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan dan kurang tepatnya merencanakan anggaran sehingga berdampak pada revisi anggaran yang biasanya akan memakan waktu lama.

4.4.2. Pengaruh Transparansi terhadap Daya Serap Anggaran

Hasil uji t, pengaruh variabel transparansi terhadap variabel daya serap anggaran menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,696 yang lebih besar dari nilai sig 0,05 serta nilai koefisien regresi sebesar 0,034. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap daya serap anggaran. Sedangkan uji F, variabel transparansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya serap anggaran. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudewi, dkk (2017) dan Lubis (2020) yang menyebutkan bahwa transparansi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengelolaan anggaran. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aprilia (2020) yang mengungkapkan bahwa transparansi tidak berpengaruh terhadap pengelolaan dana desa.

Hasil penelitian ini didapat sesuai dengan jawaban responden tentang transparansi anggaran, bahwa hanya 15,40% responden setuju transparansi berpengaruh terhadap daya serap anggaran. Sedangkan sisanya 85,60% menggambarkan bahwa dari beberapa satuan kerja tidak menerapkan transparansi anggarannya. Hal yang mempengaruhi kurangnya transparansi jika dilihat dari jawaban responden adalah dokumen anggaran biasanya tidak bisa diakses oleh masyarakat dan satuan kerja tersebut tidak memiliki forum untuk menampung aspirasi masyarakat.

4.4.3. Pengaruh Akuntabilitas terhadap Daya Serap Anggaran

Hasil uji t, pengaruh variabel akuntabilitas terhadap variabel daya serap anggaran menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,575 yang lebih besar dari nilai sig 0,05 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,066. Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh

positif namun tidak signifikan terhadap daya serap anggaran. Sedangkan uji F, variabel akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya serap anggaran. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudewi, dkk (2017) dan Lubis (2020) yang mengemukakan bahwa akuntabilitas anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Hasil penelitian ini didapat sesuai dengan jawaban responden tentang akuntabilitas anggaran, bahwa hanya 31,60% responden setuju akuntabilitas berpengaruh terhadap daya serap anggaran. Sedangkan sisanya 68,40% menggambarkan bahwa dari beberapa satuan kerja tidak menerapkan akuntabilitas anggarannya. Hal yang mempengaruhi kurangnya akuntabilitas satuan kerja jika dilihat dari jawaban responden adalah anggaran di satuan kerja tersebut merupakan dokumen rahasia sehingga tidak dapat diakses oleh masyarakat, tahapan pengelolaan anggaran juga tidak melibatkan unsur-unsur masyarakat serta laporan pertanggungjawaban satuan kerja juga tidak diawasi oleh masyarakat.

4.4.4. Pengaruh Pengawasan terhadap Daya Serap Anggaran

Hasil uji t, pengaruh variabel pengawasan terhadap variabel daya serap anggaran menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,043 yang lebih kecil dari nilai sig 0,05 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,405. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya serap anggaran. Sedangkan uji F, variabel pengawasan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya serap anggaran. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudewi, dkk (2017) yang mengemukakan bahwa pengawasan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Hasil penelitian ini didapat sesuai dengan jawaban responden tentang pengawasan anggaran, bahwa 50,20% responden setuju pengawasan berpengaruh terhadap daya serap anggaran. Sedangkan sisanya 49,80% menggambarkan bahwa dari beberapa satuan kerja, pengawasan anggarannya tidak berjalan dengan baik. Hal yang mempengaruhi kurangnya pengawasan satuan kerja jika dilihat dari jawaban responden adalah rata-rata setiap bagian tidak berperan penuh dalam memberi masukan saat penyusunan arah dan kebijakan anggaran. Faktor lain yang menyebabkan lemahnya pengawasan anggaran adalah kurangnya perhatian dari pimpinan dalam melakukan *review* dan pemantauan penggunaan anggaran. Sedangkan pengawasan diperlukan untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan dengan aturan yang telah diterapkan secara efektif dan efisien.

4.4.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan sebagai Moderating terhadap Perencanaan dan Daya Serap Anggaran

Hasil uji interaksi yang dilakukan variabel gaya kepemimpinan terhadap perencanaan dan daya serap anggaran menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,230 lebih besar dari 0,05 dan nilai koefisien regresi sebesar -0,050. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam penelitian ini, variabel gaya kepemimpinan bukanlah merupakan variabel moderating karena tidak dapat memoderasi hubungan antara perencanaan anggaran dengan daya serap anggaran.

Dari hasil kuisioner yang didapat bahwa responden menjawab sangat setuju hanya sebesar 22,2% bahwa atasan mereka bersedia menyempatkan waktu untuk mendengarkan setiap keluhan bawahannya. Sisanya 77,8% responden menjawab setuju dan kadang-kadang. Hal ini mengungkapkan bahwa sebagian lebih dari pimpinan pada satker tersebut belum menunjukkan sikap yang baik dalam memperlakukan bawahan dan kurang bisa mendengar serta berdiskusi mengenai perencanaan anggaran demi tercapainya daya serap anggaran yang optimal.

Dalam kenyataannya, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan. Perencanaan anggaran yang dilakukan oleh staf/bawahan seharusnya dipengaruhi seorang pimpinan yang akan membawa sebuah instansi ke arah yang lebih baik. Berbagai masukan dari pimpinan tentang perencanaan anggaran sangatlah penting bagi seorang bawahan. Karena pimpinanlah yang akan memutuskan anggaran tersebut akan digunakan untuk apa dan bagaimana serta bertanggungjawab atas anggaran yang telah diserap.

4.4.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan sebagai Moderating terhadap Transparansi dan Daya Serap Anggaran

Hasil uji interaksi yang dilakukan variabel gaya kepemimpinan terhadap transparansi dan daya serap anggaran menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,832 lebih besar dari 0,05 dan nilai koefisien regresi sebesar -0,006. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan bukanlah merupakan variabel moderating karena tidak dapat memoderasi hubungan antara transparansi anggaran dengan daya serap anggaran.

Dari hasil kuisioner, hanya sebanyak 11,1% responden menjawab sangat setuju bahwa atasan mereka selalu memaparkan sesuatu secara mendetail dan dengan sejelas-jelasnya berbagai permasalahan yang ada di satker. Sedangkan 88,9% responden menjawab setuju dan kadang-kadang. Hal ini berarti sebagian lebih dari pimpinan satker yang ada di dalam penelitian ini belum mau terbuka dan transparan kepada staf/bawahannya mengenai yang apa yang terjadi di satkernya termasuk juga dengan anggaran.

Di dalam kenyataannya transparansi hanyalah sebuah logo yang digunakan sebagai alat untuk membuat masyarakat percaya dengan sebuah instansi, tetapi tidak ada satu pun pemimpin yang siap untuk

membicarakan kondisi instansinya secara terbuka kepada masyarakat tentang apa yang sedang terjadi di dalamnya. Transparansi yang berlangsung antara pimpinan dan bawahan juga jarang terjadi karena kurangnya komunikasi, kurangnya empati sehingga terkadang terjadi kesalahpahaman dalam pencairan anggaran. Anggaran yang akan direalisasikan oleh bawahan haruslah sesuai dengan persetujuan pimpinan. Oleh karena itu transparansi sangat penting bagi semua organisasi baik di pemerintahan maupun swasta untuk melakukan pencairan anggaran

4.4.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan sebagai Moderating terhadap Akuntabilitas dan Daya Serap Anggaran

Hasil uji interaksi yang dilakukan variabel gaya kepemimpinan terhadap akuntabilitas dan daya serap anggaran menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,276 lebih besar dari 0,05 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,049. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam penelitian ini, variabel gaya kepemimpinan bukanlah merupakan variabel moderating karena tidak dapat memoderasi hubungan antara akuntabilitas anggaran dengan daya serap anggaran.

Dari hasil jawaban kuisioner, sebanyak 22,2% responden menjawab sangat setuju bahwa pimpinan berusaha meyakinkan seluruh bawahannya untuk memahami perannya masing-masing pada instansi. Sedangkan sebanyak 77,8% menjawab setuju, kadang-kadang dan tidak pernah. Ini berarti menunjukkan bahwa hampir seluruh pimpinan di instansi tersebut belum mendorong staf/bawahan untuk bertanggung jawab atas tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam melaksanakan pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu instansi untuk membangun iklim motivasi dan mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif bagi staf yang diharap menghasilkan produktivitas yang tinggi. Pimpinan haruslah mampu mengedepankan kepentingan instansi daripada kepentingan pribadi. Hal ini dikarenakan pemimpin memiliki tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan yang menyangkut dengan instansi tersebut. Pemimpin akan melakukan apapun demi memaksimalkan kinerja staf sehingga seharusnya gaya kepemimpinan harusnya berpengaruh terhadap akuntabilitas dan daya serap anggaran.

4.4.8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan sebagai Moderating terhadap Pengawasan dan Daya Serap Anggaran

Hasil uji interaksi yang dilakukan variabel gaya kepemimpinan terhadap pengawasan dan daya serap anggaran menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,430 lebih besar dari 0,05 dan nilai koefisien regresi sebesar -0,047. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam penelitian ini, variabel gaya kepemimpinan bukanlah merupakan variabel moderating karena tidak dapat memoderasi

hubungan antara pengawasan anggaran dengan daya serap anggaran.

Dari hasil jawaban kuisioner, sebanyak 24,4% responden menjawab sangat setuju bahwa pimpinan melakukan pengawasan, dukungan serta siap untuk *membackup* bawahan dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan sebanyak 75,6% menjawab setuju dan kadang-kadang. Hal ini berarti hampir seluruh pimpinan pada instansi tersebut belum memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melaksanakan kegiatan anggaran dan dengan serta merta kurang melakukan tindakan pengawasan penggunaan anggaran dalam menjalankan kegiatan agar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan proses yang digunakan pemimpin untuk mengarahkan instansi dan pemberian contoh perilaku kepada bawahan. Pemimpin juga melakukan pengawasan terhadap anggaran selain oleh aparat pengawas yang berasal dari lingkungan internal instansi pemerintah. Pimpinan yang melakukan pengawasan anggaran akan memberi keyakinan bahwa kegiatan pelaksanaan anggaran telah dilaksanakan sesuai dengan target yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan disini bertanggungjawab untuk memberikan pengawasan anggaran dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik sehingga tidak terjadi penyimpangan.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

1. Perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan anggaran secara keseluruhan berpengaruh positif signifikan terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama, variabel perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan anggaran merupakan faktor-faktor yang perlu ditingkatkan untuk mengoptimalkan daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi.
2. Melalui pengujian hipotesis kedua, hanya variabel pengawasan anggaran yang berpengaruh positif signifikan terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi, sedangkan variabel perencanaan, transparansi dan akuntabilitas hanya berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi.
3. Melalui pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan disimpulkan tidak dapat memoderasi hubungan antara perencanaan, transparansi, akuntabilitas dan pengawasan anggaran dengan daya serap anggaran satuan kerja

di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi.

5.2. Saran

1. Menggunakan metode lain seperti misalnya wawancara secara langsung kepada responden untuk menghindari salah persepsi dan mendapatkan data yang lebih akurat.
2. Menambah dan mempertimbangkan variabel lainnya yang diduga berpengaruh terhadap daya serap anggaran seperti monitoring dan evaluasi serta sistem pengendalian intern.
3. Untuk mengoptimalkan daya serap anggaran satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi, dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas perencanaan anggaran, melakukan transparansi dengan melakukan komunikasi antar seksi/bidang, meningkatkan rasa tanggung jawab bagi seluruh pengguna anggaran terutama pihak yang terlibat langsung dengan pengelolaan keuangan serta secara bersama melakukan pengawasan anggaran.

DAFTAR REFERENSI

- Bastian, I. (2015). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Penerbit Erlangga.
- BPKP. (2011). Menyoal Penyerapan Anggaran. *Paris Review*, 1–56. [http://www.bpkp.go.id/public/upload/unit/diy/file/s/PARIS REV NEW/PR Ed 6kcl .pdf](http://www.bpkp.go.id/public/upload/unit/diy/file/s/PARIS%20REV%20NEW/PR%20Ed%206kcl.pdf)
- Duwi, P. (2012). Cara kilat belajar analisis data dengan spss 20. *ANDI Yogyakarta*.
- Dwiyana, N. (2017). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Medan Dengan Monitoring Dan Evaluasi Sebagai Variabel Moderating*.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23 (VIII)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, A., & Abdullah, S. (2006). Hubungan dan Masalah Keagenan di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, 2(1), 53–64.
- Lalolo Krina, L. (2003). Indikator Alat Ukur Akuntabilitas, transparansi dan partisipasi. *Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. Jakarta*.
- Locander, W. B., Hamilton, F., Ladik, D., & Stuart, J. (2002). Developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2), 149–163.
- Lubis, V. Z. F. (2020). *Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara*.
- Mahmudi. (2016). *Analisis Laporan keuangan Pemerintah Daerah*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajeen YKPN.
- Makmun, S. A. (1995). *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*. Bandung: Sarana Panca Karya.
- Mardiasmo, M. B. A. (2021). *AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK-Edisi Terbaru*. Penerbit Andi.
- Miliasih, R. (2012). *Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga TA 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru*. Tesis. Jakarta: Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia.
- Munandar, M. (2000). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*.
- Murwaningsari, E. (2010). Hubungan Corporate Governance, Corporate Social Responsibilities dan Corporate Financial Performance Dalam Satu Continuum. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 11(1), pp-30.
- Noviwijaya, A., & Rohman, A. (2013). *Pengaruh Keragaman Gender dan Usia Pejabat Perbendaharaan terhadap Penyerapan Anggaran Satuan Kerja (Studi Empiris pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Semarang I)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Nugroho, M. A. (2013). Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Penumpukan Pencairan Dana APBN Di Akhir Tahun (Studi Kasus Di KPPN Malang). *Jurnal Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Brawijaya*, 1(1), 1–23.
- Perdana, K. W. (2018). Pengaruh Kompetensi Aparat Pengelola Dana Desa, Komitmen organisasi Pemerintah Desa, Partisipasi Masyarakat, Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Di Kabupaten Bantul. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.
- Pramana, A. A., & Yuliantoro, R. (2013). Pengaruh Independensi Auditor, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Auditor Studi Empiris pada Auditor Pemerintah di BPK Jateng. *Jurnal REKSA: Rekayasa Keuangan, Syariah Dan Audit*, 2(2), 189–206.
- Rahayu, S., Yudi, & Rahayu. (2020). Internal auditors role indicators and their support of good governance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1751020.
- Ramdhani, D., & Anisa, I. Z. (2017). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten. *Jurnal Riset Akuntansi*

Terpadu, 10(1).

- Rifai, A., Inapty, B. A., & Pancawati, S. M. (2016). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris pad SKPD Pemprov NTB). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 11(1), 1–10.
- Rivai, V. (2014). Edisi cetakan kelima Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek. *Cetakan Pertama*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis_Pendekatan Pengembangan Keahlian Buku 2*.
- Septianova, R. dan Helmy, A. (2013). Pengaruh Kualitas DPA dan Akurasi Perencanaan Kas terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran pada Satker Wilayah KPPN Malang. *JRAK*, 4. JRAK.
- Siagian Sondang, P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Siswanto, A. D., & Rahayu, S. L. (2010). Faktor-faktor penyebab rendahnya penyerapan belanja kementerian/lembaga TA 2010. *Policy Paper Pusat Kebijakan APBN*.
- Sopannah dan Wahyudi, I. (2007). *Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Masyarakat dan Transparansi Kebijakan Publik terhadap Hubungan antara Pengetahuan Dewan tentang Anggaran dengan Pengawasan Keuangan Daerah*.
- Stephen, R. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sudewi, K. N., Herawati, N. T., AK, S. E., Yuniarta, G. A., & AK, S. E. (2017). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Komitmen Organisasi, dan Pengawasan terhadap Pengelolaan Anggaran Berkonsep Value For Money pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Buleleng. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Undiksha)*, 8(2).
- Sugiyono. (2020). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. alfabeta.
- Supriana, T. (2016). *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*. USU Press. Medan.
- Undang-Undang Nomor 17 tentang Keuangan Negara*. (2003).
- Yuki, & Gary. (2017). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. PT INDEKS.
- Yunarto, I. (2011). Memahami Proses Penganggaran untuk Mendorong Optimalisasi Penyerapan Anggaran. *Paris Review*, 3(6), 12–18.